No.

サウジアラビア王国
自動車技術高等研修所計画
プロジェクトフェーズⅡ
運営指導調査報告書

平成19年3月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済
J R
07-054

サウジアラビア王国
自動車技術高等研修所計画
プロジェクトフェーズⅡ
運営指導調査報告書

平成19年3月
（2007年）

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

序　　文

サウジアラビア王国では、人口増加率（年率約3%）が高く、17歳以下の若年層が人口の5割近くを占めるに至っており、若年層の失業問題は深刻化の一途をたどっています（2004年推計では若者層失業率は約25%）。サウジアラビア政府は、サウジアラビア人労働者を育成すべく技術者養成、職業訓練教育に力を入れており、出稼ぎ外国人労働者を自国民に置き換えていく「サウダイゼーション政策」を推進していますが、現在のところ質の高い技術系労働力は外国人技術者に大きく依存しています。

独立行政法人 国際協力機構は、2001年9月から2006年8月までサウジアラビア人自動車整備技師を自動車整備業界へ輩出することを目的とした「サウジアラビア自動車技術高等研修所計画プロジェクト」を実施し、2006年9月からはフェーズⅡプロジェクトを3年間の予定で実施しています。その結果、今までに約800名の同研修所卒業生が自動車業界に職を得るに至るなど、「サウダイゼーション政策」の推進に貢献をしています。

このたび、2007年1月20日に開催されたフェーズⅡプロジェクトの第1回プロジェクト合同調整委員会（Joint Coordinating Committee: JCC）に出席し、現時点までのフェーズⅠ、及びフェーズⅡプロジェクトの成果、サウジアラビア・日本自動車技術高等研修所（SJAHI）の現状における運営体制を確認するとともに、今後のプロジェクトのあり方等について議論を行うことを目的として運営指導調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査の協議結果を取りまとめたものです。この場をお借りして、調査団派遣にご協力いただいた日本・サウジアラビア王国の関係者に深くお礼を申し上げるとともに、今後も引き続きご支援をいただけるようお願いいたします。

平成19年3月

独立行政法人国際協力機構
経済開発部長　**佐々木　弘世**

テヘラン
シリア
地中海
イラク
バグダッド
イスファハン
イラン
ヨルダン
クウェート
サカーカ
タブーク
ハーイル
カタール
ブライダ
ダンマーム
ペルシャ湾
ウンム・ラッジュ
エジプト
リヤド
ドーハ
アブダビ
オマーン湾
アラブ首長国連邦
マスカット
メッカ
ジェッダ
ターイフ
ライラー
オマーン
スーダン
紅海
クンフザ
国境は確定していない
アブハー
ジーザーン
イエメン
エリトリア
サヌア
アラビア海
アデン湾
ジブチ
エチオピア
ソマリア

JICA 専門家から説明を受ける調査団

SJAHI での授業

SJAHI ワークショップ

日本車メーカーのワークショップで働く
SJAHI 卒業生

プロジェクト JCC

ミニッツ署名

略語一覧

AOTS	: Association for Overseas Technical Scholarship	財団法人海外技術者研修協会
D&T	: Development and Training	技術教育・訓練
FTA	: Free Trade Agreement	自由貿易協定
GCC	: Gulf Cooperation Council	湾岸諸国理事会
GOTEVOT	: General Organization for Technical Education and Vocational Training	技術教育・職業訓練庁
HIPF	: Higher institute for Plastics Fabrication	プラスチック高等技術研修所
JADIK	: Japanese Automobile Distributors in the Kingdom	日本車輸入代理店協会
JAMA	: Japan Automobile Manufacturers Association	社団法人日本自動車工業会
JCC	: Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JCCME	: Japan Cooperation Center for the Middle East	財団法人中東協力センター
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
NGO	: Non-Governmental Organization	非政府組織
ODA	: Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	: Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	: Plan of Operations	活動実施計画
R/D	: Record of Discussions	討議議事録
SJAHI	: Saudi Japanese Automobile High Institute	サウジアラビア・日本自動車技術高等研修所

目　　次

序　文
地　図
写　真
略語一覧

第１章　調査の概要 …… 1
　１－１　運営指導調査の背景・目的 …… 1
　１－２　団員構成 …… 1
　１－３　調査日程 …… 2
　１－４　主要面談者 …… 3
　１－５　調査結果 …… 4

第２章　総　括（団長所感） …… 6
　２－１　サウダイゼーションと日本の技術協力 …… 6
　２－２　SJAHIプロジェクトの成果 …… 6
　２－３　SJAHIプロジェクトフェーズⅡの活動計画 …… 7
　２－４　SJAHIの自立発展性 …… 8

第３章　提　言 …… 9
　３－１　サウジアラビアにおける我が国による技術協力のあり方 …… 9
　３－２　自動車産業分野における人材育成に対する協力のあり方 …… 9
　３－３　プロジェクト期間終了後の我が国の協力のあり方 …… 10
　３－４　人材育成分野に対する技術的提言 …… 12
　３－５　自動車産業界による貢献の観点に基づくSJAHIへの提言 …… 13

付属資料
　ミニッツ …… 17

第１章　調査の概要

１－１　運営指導調査の背景・目的

サウジアラビア王国（以下、「サウジアラビア」と記す）では、人口増加率（年率約3%）が高く、17歳以下の若年層が人口の5割近くを占めるに至っており、若年層の失業問題は深刻化の一途をたどっている（2004年推計では若者層失業率は約25%）。そこで政府は、サウジアラビア人労働者を育成すべく技術者養成、職業訓練教育に力を入れており、出稼ぎ外国人労働者を自国民に置き換えていく「サウダイゼーション政策」を推進しているが、質の高い技術系労働力は外国人技術者に大きく依存しているのが実状である。

係る背景の下、2001年9月～2006年8月末までの協力期間で、専門家の技術指導の下、サウジアラビア・日本自動車技術高等研修所（SJAHI）において自動車整備士育成のために2年間のカリキュラムによる授業を実施し、サウジアラビア人自動車整備技師を自動車整備業界へ輩出することを目的とした「サウジアラビア自動車技術高等研修所計画プロジェクト」が実施された。

同プロジェクトでは、長期専門家の技術指導の下、2004年及び2005年に第1期及び第2期の卒業生それぞれ約200名ずつを自動車業界に就職させるなど、所期の目標を達成した。しかしながら、終了時評価調査の結果によれば、エンジン、シャーシ、電気系統といった個別技術については十分に技術移転が図れたものの、学校運営体制がいまだ脆弱であり、長期的に安定してサウダイゼーション政策に寄与していくためには、学校運営に係る規程の整備、人事制度の整備、民間サイドとの連携強化、サウジアラビア人インストラクターの定着促進など、学校運営面での課題を克服する必要がある。また技術面では2年間のカリキュラムを実施するために必要な技術は移転されているものの、試験により学生の理解度を的確に把握しこれに基づき卒業生を質的に管理するとともに、試験の結果をフィードバックし教育内容を継続的に改善するシステムを構築することが今後の課題として残されている。

係る状況の下、フェーズＩの終了後にこれら運営面、技術面で残された課題に対応することを目的としたフェーズII協力（協力期間3年間）が要請され、2006年9月から協力を実施している。

本調査団は、2007年1月20日にジェッダにおいて開催されるフェーズⅡプロジェクトの第1回プロジェクト合同調整委員会（JCC）に出席し、現時点までのフェーズⅠ、及びフェーズⅡプロジェクトの成果、SJAHIの現状における運営体制を確認するとともに、今後のプロジェクトのあり方等について議論を行うことを目的として派遣されるものである。

１－２　団員構成

分　野	氏　名	所　属
総　括	中内清文	JICA サウジアラビア事務所長
副総括	今村嘉宏	JICA 経済開発部 中小企業チーム
技術協力行政	和田　恭	経済産業省 貿易経済協力局 技術協力課 課長補佐
自動車産業政策	松田財秀	経済産業省 製造産業局 自動車課 通商第一係長
人材育成（1）	麻妻正史	トヨタ自動車株式会 オセアニア・中近東営業部 中近東営業室第1グループ（現地参団）
人材育成（2）	調子寛樹	マツダ株式会社 渉外調査部長

自動車産業界との連携	矢野義博	社団法人日本自動車工業会(JAMA) 国際統括部 副統括部長
協力企画	大塚和哉	JICA 経済開発部 中小企業チーム

1－3 調査日程

平成19年1月14日（日）～1月22日（月）

日数	日付	曜日	時間	総括	団員5名	人材育成（2）	人材育成（1）
1	1/14	日			移動（9:50成田→23:20リヤド）NH909/CX733		
2	1/15	月	9:50	JICA事務所協議			
			11:20	技術教育職業訓練庁（GOTEVOT）副総裁表敬			
3	1/16	火	8:45	技術教育・訓練(D&T)センター視察			
			11:15	プラスチック高等技術研修所(HIPF)視察			
			12:00	GM訓練センター視察			
				移動（17:30リヤド→19:10ジェッダ）SV1059			
4	1/17	水	9:10	SJAHI校長表敬			
			9:15	プロジェクト長期専門家協議			
			10:15	SJAHI視察			
			11:00	カウンターパート協議（JCC準備会合）			
			13:30	カウンターパート協議（JCC準備会合）			
5	1/18	木	8:45	Al-Hamrani United Company Ltd. (Nissan) 視察		移動（19:50成田→）	
			10:10	Abdul Lateef Jameel Co. Ltd. (Toyota) 視察		JL1317/JL5099/EK803	
			11:15	Haji Hussein Alireza & Co. Ltd. (Mazda) 視察			
6	1/19	金	17:00	団内協議		18:45ジェッダ着	
7	1/20	土	10:30	JCC出席、ミニッツ協議			
			13:00	懇親会			
			15:00	ミニッツ協議、署名			
				移動（17:30ジェッダ→19:00リヤド）SV1060			
8	1/21	日	14:25	日本国大使館報告			
9	1/22	月			移動（00:30リヤド→20:15成田着）CX732/NH910		

１－４　主要面談者

サウジアラビア側関係機関

General Organization for Technical Education and Vocational Training (GOTEVOT)

Dr. Saleh Al-Amr, Vice Governor for Development

Development & Training Center

Dr. Ibrahim M. Al-Shafi, General Manager

Mr. Yassir, Project Manager

Higher Institute for Plastics Fabrication (HIPF)

Mr. Abdullah S. Al-Humood, Deputy Director & Education Manager

Mr. Waleed Mohd. Saeed Batha, Project Manager

Institute of Vocational Training First in Al-Riyadh, GM

Mr. Ibrahim Al-Kholifi

Saudi Japanese Automobile High Institute (SJAHI)

Mr. Salim H. Al-Asmarei, Director

Mr. Fauzi S. Al-Thiga, Education Manager & Deputy Director

Mr. Sulayman O. Mendoza, Assistant Education Manager

Mr. Suhail Iqbal Shaikh, Assistant Education Manager, SJAHI

Japanese Automobile Distributors in the Kingdom (JADIK)

Mr. Faisal O. Aboushoushah, Member of SJAHI Working Group (Toyota), Director, Network Management & Development, ALJ

Mr. Radi, Director of Lexus, ALJ

Mr. Ghassan Khaled Al-Otaibi, Service Manager, ALJ

Mr. Emad A. Abdrabbuh, Member of SJAHI Working Group (Nissan), Executive Asst. CEO, After Sales, Al-Hamrani United Co. Ltd.

Mr. Pallipratt Saleem, Workshop Manager, Al-Hamrani United Co. Ltd.

Mr. Mohammed K. Sukkar, Member of SJAHI Working Group (Mazda), Training Manager, Haji Husein Alireza & Co. Ltd.

日本側関係機関

在サウジアラビア日本国大使館

岡　浩　公使

尾藤　文人　二等書記官

JICAサウジアラビア事務所

中内　清文　所長

楠　洋介　所員

Mr. Wael G. Moh'd Abdullah, Program Manager

サウジアラビア自動車技術高等研修所計画プロジェクトフェーズⅡ

後閑　斂利　長期専門家「学校運営・チーフアドバイザー」

海藤　茂　長期専門家「試験・評価制度」

大熊　浩　長期専門家「業務調整」

Mr. Nauman N. Awan, Executive Secretary, Japanese Experts Team
サウジアラビア技術教育・訓練センタープロジェクト
土屋　尭　長期専門家「電気」
石井　義孝　長期専門家「建設」

１－５　調査結果

（１）協議結果（付属資料ミニッツ要約）

１）SJAHIの現状

双方は、SJAHIを日本・サウジアラビア両国の官民合同プロジェクトとして、「サウダイゼーション」への貢献の観点から高く評価した。さらに、SJAHIは他国及びサウジアラビアの他産業セクターから非常に注目されている。SJAHIは、自動車産業及び他セクターにおける「サウダイゼーション」への支援・貢献のための成功モデルとして考えられている。

２）フェーズⅡプロジェクトの進捗状況

（ア）フェーズⅠプロジェクトの成果が付属資料ミニッツのとおり説明された。

（イ）JICA専門家及びサウジアラビア側カウンターパートは、活動が詳細に記載された活動実施計画（PO）を用いて、フェーズⅡプロジェクトの進捗状況を報告した。双方は、POが2007年2月末までに確定されることを確認した。

３）SJAHIの展望

サウジアラビア側は、SJAHIの自立発展性を確保するためには更なる技術的・財政的支援が必要であると強く提案した。その必要性については、付属資料ミニッツの戦略計画にて明確に説明された。日本側は同戦略計画をレビューすると発言した。

４）その他（サウジアラビア人ジュニアインストラクターに対する日本研修）

プロジェクトにおいて、カウンターパート研修は重要な役割を果たしてきた。よって、サウジアラビア側は同研修が日本側によって引き続き実施されることを要請した。議論の結果、双方は、SJAHIのすべてのステークホルダーが十分な資金源を確保するために努力することを確認した。

（２）カウンターパート研修の実施

今回の協議において、カウンターパート研修に対する要望は現状の討議議事録（R/D）を修正するものではないことが確認され、すなわちR/Dの枠外での実施を要望するものであることが確認された。そのうえで、調査団から対処方針に従い、サウジアラビア側による経費負担が不可欠であることに言及し、検討を求めたところ、先方からは次の理由により、負担は困難である旨の説明があった。すなわち、サウジアラビア側負担とは日本車輸入代理店協会（JADIK）による負担にほかならないが、既に財政負担が特定社に集中し、更なる負担は困難であるというものである。この点は引き続き双方の関係者間で負担可能性、資金ソースを検討していくことで合意し、その旨ミニッツにも記載した。また、SJAHIから研修の構成として、3名のセクションTop Scorerを対象とすることについては、フェーズⅠと同様とするも、期間については9か月間を確保したいとの意見が提示された。特に期間については、これまでの3か月間の研修からは必ずしも満足のいく成果が得られていないとの見解がSJAHIより示されたところ、この点は2006年5月の終了時評価における結果と相反しており、詳細について確認する必要がある。なお、調査団からは期

間と成果は必ずしも比例するものではなく、研修内容の決定過程に双方が関与することで改善は可能である点、指摘し、先方も了解した。

本邦研修については、SJAHIジュニアインストラクターの技術向上という点において極めて有意義であることは双方とも理解するところであるが、経費負担について、サウジアラビア側の見解を踏まえて、日本側でも再度、負担可能性を検討することとなった。今回の調査において、日本側の考える資金ソースについて言及はしなかったが、財団法人海外技術者研修協会（AOTS）や財団法人中東協力センター（JCCME）などを含め、様々な方途を検討し、具体的な条件を設定したうえで、サウジ側に提示し、しかるべきタイミングで双方の検討結果を照合、調整する必要がある。その際のタイムフレームとしてフェーズⅠにおいては例年3月頃から約3か月の研修を実施していたことに鑑み、基本的には同様のタイミングでの実施可能性を探ることが肝要である。

（3）プロジェクト終了後の協力

総論としてSJAHIはサウジアラビア政府による高い評価を得ているほか、英独政府関係者、非政府組織（NGO）など多くの視察団が訪れており、米国GMのようにGOTEVOTと協力のうえでワークショップを設置する企業も現われるなど、産業人材育成・輩出のロールモデルとしての役割、その位置づけは非常に高いものとなっている。また、サウジアラビア政府によるサウダイゼーション政策の下でサウジアラビア人技術者の育成が急務になっているなか、自動車産業界への人材輩出機関としてSJAHIの重要性は将来的にも高い状態にあると想定される。そのような状況下、同国における日本車シェアが約65%と高い水準を保っていることなどの状況を踏まえて、日本による関与のあり方を検討していくことになると思われる。

今回調査において、先方からは両国官民ステークホルダーそれぞれに期待する役割・投入についてプレゼンテーションが行われ（付属資料ミニッツ参照）、日本側に支援を期待する事項として①運営に係る経費支援、②国内外における研修の実施及び③カリキュラム作成等に係る専門家派遣、の3項目があげられた。それぞれの役割分担など詳細内容は別として、サウジアラビア側でこのような将来的な構図が検討されていることは評価されるべきである。それぞれの妥当性及び可能性については今後慎重に検討していく必要があるが、例えば政府ベースの関与をどのように行うかという点については、技術協力という枠のみならず日本のエネルギー政策や産業政策も十分考慮する必要があり、また経費負担という点では両国官民ステークホルダーが、それぞれの視点で必要性や適切な分担を考えていく必要がある。

その意味からは、今回提示のあった計画をたたき台として、フェーズⅡのなかで詳細について議論を深め、より精緻なものにしていくことが適当である。サウジアラビア側からは政府開発援助（ODA）の規模が縮小していくなかで、HIPFを引き合いにしてプライベートセクターによる貢献の拡大に期待する旨の説明がなされた。調査団からは対応できる事項、できない事項を明確に整理したうえで是々非々を検討していく旨返答しておいたが、JCCメンバーであるJADIKでは既に負担が大きく、脱退メンバーが出るなどの状況があり、結果として、受入人数の減→サウダイゼーション未達成→外国人VISA発給停止→経営環境の悪化といる悪循環を招きかねないとの状況について強調するところがあった。いずれにしても、フェーズⅡが開始されてわずか半年という状況ではあるものの、プロジェクト期間に鑑みれば、プロジェクトの進行と併せて同時並行的に終了後のあり方について、日本側においても議論を開始していくことが必要である。

第２章　総　括（団長所感）

SJAHIプロジェクト関係者との協議、関連施設等の視察を通じて、プロジェクトの進捗状況、意義、課題、及び持続的発展に向けたステークホルダーの取り組みを理解した。今回は、特にプロジェクトのポスト・フェーズⅡにおける持続的発展に向けての戦略につきステークホルダーでの重要なブレーンストーミングを行い、そのロードマップを模索する重要な第一歩となったものと評価したい。

２－１　サウダイゼーションと日本の技術協力

GOTEVOTアムロ副総裁との協議、D&Tセンタープロジェクト、HIPFプロジェクトなどの現場視察と面談を通じ、サウジ政府のサウダイゼーション（600万人以上の外国人労働者の自国民化）に向けた真剣な取り組み、そのなかでの日本政府・JICAの技術協力の進捗状況、位置づけ、及びその果たしてきた意義、成果を理解した。例えば、

（１）サウダイゼーションの促進、若年層などの雇用促進のため、GOTEVOTは技術短大や職業訓練所の新規増設等の多大な努力を行っている（ちなみに、今年度の国家予算の40%以上を一般・技術・職業訓練に充当）。D&Tセンター、HIPF、SJAHI等のJICAプロジェクトはサウジアラビア政府が取り組むこの国家重要課題への集中的かつ意義深い側面支援であることを理解した。また、JICA協力がもたらしてきた強い社会的インパクト、その得てきた高い評価、及び今後もたらされる成果への高い期待を改めて理解した。

（２）新規プロジェクトであるHIPF施設はほぼ完成し、2007年2～3月には各種実習用機材が搬入・据付予定である。懸案のR/D案に関するGOTEVOT・石油天然資源省間のサウジアラビア内部調整が実質終了とのこと。アムロ副総裁によれば同省からのコメントを文書で受領後に日本側と協議できる見込みである。そのコメント内容は現段階では明らかにはできないとのこと。現段階ではその変更内容は予測できない。しかし、2006年12月20日JICA協議以来、サウジアラビア側にて一定の進展がみられたといえる。

（３）SJAHIプロジェクトは日本・サウジアラビア両政府及び両民間セクターの4者協力で実施されてきたもので、サウジアラビア政府及び社会からサウダイゼーションの具体的促進モデルとして高く評価されてきた。このSJAHIモデルがほかの民間関係者や産業に応用され、他領域でのサウダイゼーション促進化において大きな社会インパクトを与えてきた。

- 事例として、既にGM社が同様な自動車整備関連研修施設を設立、その施設の拡充にGOTEVOTと協力して取り組んでいる（研修所での6週間理論教授、6週間GMワークショップでの実習、それを1年8か月間繰り返し実施。この研修はダンマン、ジェッダにも拡充予定）。
- 韓国Hyundai、米Ford、独ベンツなどの他企業がGOTEVOTと協力して追随するのも時間の問題と見込まれている。
- 昨今では精密な電子機械となっているコピー機の保守点検技術につき、進出海外企業各社の協力を得て職業訓練分野とすることも視野にあるとされる。日本が先駆けたSJAHIモデルが既にほかの外国民間企業からの協力、他産業領域での展開に波及している。

２－２　SJAHI プロジェクトの成果

SJAHI卒業生が就労している3つの日本車整備工場を視察、管理責任者や卒業生等との面談を通じて、SJAHIプロジェクトの具体的成果、SJAHIと整備工場との密接な協力の重要性や必要性を改めて

確認した。具体的には、

（1）約20名の卒業生（第1～3バッチ）の就業状況を視察したところ、多くが誇りをもち生き生きと就業し、工場管理者から高い信頼を得て将来を嘱望されていることを理解した。卒業生の優位性、すなわち就労やチャレンジ意欲、スキル、英語力、職業倫理などにおいてより優れ「使い者になる」「即戦力となれる者」とみなされているとの説明も受けた。なかには既に自動車整備者からプロモートされてフロントライン（顧客対応）で就労する者もいる。社内でのキャリアパスを描きつつ希望をもって就業できる勤労状況にあることも確認できた。また、各社は給与、昇進面でも卒業生にインセンティブを与え得るよう配慮すべく努力している。

（2）卒業生が顧客への質の高い技術サービスに応えられるよう、社内訓練（近隣国の自社訓練センターを含む）による人材育成に真剣に取り組んでいることを理解した。これはSJAHIと協業関係にある。

（3）各社のサウダイゼーションとのかかわり、それへの真剣な取り組み状況を改めて理解した。政府のサウダイゼーション規制は2007年1月下旬（ヒジュラ暦で新年度となる）から40%となる。規制遵守し得ない場合、外国人就労者のビザ更新不可、さらに事業体の営業登録取り消しなど厳しい行政処分がなされる。SJAHIはこの日本車販売各社のサウダイゼーション遵守及び若年層の雇用等の重要な社会的貢献を果たしている。

日本車はかつてサウジアラビア全体で80%のシェア、現在は韓国・米国車等に追われ60%程度。価格とアフターサービスの厳しい国際競争にある。SJAHIは各社の新技術にキャッチアップすることが不可欠。たとえば、日産ディーラー:75名の整備テクニシャンのうち16名のサウジアラビア人化。顧客と接するフロントラインはほぼ100%、アドミニストレーションは100%のサウジアラビア人化。平均で40%を維持している状況。

２－３　SJAHI プロジェクトフェーズⅡの活動計画

フェーズⅡが始まってから4か月で、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及びPOを踏まえながら、より具体的な達成目標、活動内容、その優先度など検討され、今後早期に確定のうえ着実に実施されていく手はずである。

（1）PDMやPOで目途とされる活動内容は、例えば研修所運営のための内部規則制定、そのための実務マニュアルの作成、SJAHIと民間セクターとの協力システムや研修所運営システムの充実・強化、実技試験問題の準備、試験の改善とフィードバック、グレーディングシステム、卒業生の質の向上、試験結果解析によるカリキュラム、レッスンプラン、テキストなど教育内容の見直し・改善などである。

（2）プロジェクトではこれまで、現行試験実施ガイドライン見直し、学生の規律向上のための新たなキャンペーン、試験重視から通知表の重視とその改定、新技術の恒常的キャッチアップのための協力システムの構築（インストラクターの各社新車技術研修への参加など）などに取り組んでいる。その他、所内情報共有のための「Monthly Reporting System」計画作成、Safety Committeeの防災避難訓練実施など。試験問題、その作成、評価分析などの改善、インストラクターの教授法向上など取り組み中である。

（3）プロジェクトの活動計画は今後2006年度内に更に詳細にされ、順次実施に移されるものと思料する。

２－４　SJAHIの自立発展性

SJAHI側によれば、ポスト・フェーズⅡを視野に入れながらSJAHIの持続的発展性を確保するための戦略的な取り組み方針がこれまで真剣に検討されてきた。今回JCCにおいて説明がなされた。係る発展戦略の検討及びステークホルダーでのコンセンサスと協力には相当の期間を必要とされる。調査団としてはSJAHIのこのような取り組みに対して高く評価したい。SJAHIの今後の持続的発展に関する真摯な戦略的提言として位置づけ、JCCの議事録付属資料にして、JICAでの今後の関係者らの参考資料として持ち帰ることとした。

（１）サウジアラビア側から過去５年間の研修所運営状況、５バッチの応募者数、卒業者数、研修所運営の人的インプット、運営予算、ステークホルダーの経費分担、JICAプロジェクトの意義・政策上の位置づけ、インパクトや成果など、過去５年間の実績分析に係る概略説明がなされた。

（２）他方で、SJAHIの今後の持続的発展に向けての戦略的取り組み、包括的な提言につき説明がなされた。調査団としては、SJAHIが戦略構想に取り組んでいることを知り、心強く感じられた。SJAHIは日本・サウジアラビア両政府、民間セクター〔特に社団法人日本自動車工業会（JAMA）、JADIK〕の4者の協力・協業による世界にも例のないプロジェクトである。更なる自立的・持続的発展をめざして、これまでの4者協力の枠組み及びコントリビューション（技術面、財政面）につき、この2、3年の助走期間（フェーズⅡの期間）において十分熟成されることが求められている。サウジアラビア人口の拡大傾向にあってサウジアラビア政府はサウダイゼーションを更に強化促進せざるを得ず、民間セクターは更なる規制と競争下におかれる。ステークホルダーの協力の枠組み検討のブレーンストーミングは今から始めるのが至当と考えられる。国益にも適い、説明責任も果たし得る、枠組みの構築とポストODAに向けたソフトランディング、あるいは自立・持続発展性に向けた基礎構築（base-building）につながる。JICAとしては、今回の協議がその第一歩となれば極めて意義深い。

（３）JICAとしては、フェーズⅡの目標達成とともに、その期間において是非ともその後の自立・持続的発展性のレール、ロードマップを残余期間において引き、発展への基礎固めをなしうるよう、JICA自身のプロジェクトとして求められる。JICAはポスト・フェーズⅡにおける「SJAHIの新しいステージにつなげ、拓くための準備」に向けた取り組みが期待されている。JICAとしては、新しい協力の枠組み構築に向けた橋渡し的、調整的な役目を果たすことが期待されている。今後もすべてのステークホルダーの協力と支援を切にお願いしたい。

第3章　提　　言

本章については、本件が官民連携案件であることに鑑み、調査団員が各々の視点に立って本件協力のあり方について各担当分野への提言を行ったものである。

３－１　サウジアラビアにおける我が国による技術協力のあり方（技術協力行政団員）

本プロジェクトは、今後サウジアラビアが、石油収入に依存することなく、急速に増加している人口を吸収できる産業育成を行うという観点から、我が国が優位性をもつ製造産業技術を提供し、官民連携体制により、同国製造業を中心とした産業育成を支援することを目的とするものである。3-1でも述べるとおり、本件プロジェクトは、サウジアラビア国内におけるサウダイゼーション対応のための産業活動支援と位置づけられることから、自動車産業の技術革新の早さに鑑み、民間レベルによる技術的サポートは継続的に必要と考えられるものの、日本側政府によるODA投入が長期的には見込めないなか、民間ベースの産業活動の一環として、人材面、運営資金面双方において自立的な運営体制を整備していくことが望まれる。SJAHIプロジェクトが将来的に、日本側政府資金投入を必要としない人材育成機関として運営できるようになれば、他の産業分野にも展開していくうえでの、我が国技術協力のモデルケースとなり得ると考えられる。そのため、運営面のノウハウや組織体制を含めたSJAHIプロジェクト成果について、外部移転可能なように体系化していくことが重要と考えられる。

また、SJAHIプロジェクトは、同時に日本の強みである5S、製造管理など、日本の勤勉な国民性・文化を背景とした高いモラルに裏づけされた品質管理能力をもったサウジアラビア人自動車整備士を、日系自動車販売業者に継続的に供給することにもつながるものである。その観点から、本プロジェクトは、サウダイゼーションに伴うサウジアラビア人雇用ニーズに応えるものであるとともに、モータリゼーションが進むサウジアラビアにおいて、日系自動車販売業の競争力確保にも貢献するものと考えられる。このことは、我が国自動車産業の輸出先としてのサウジアラビアにおいて、アフターサービスの充実による貿易環境向上とブランドイメージ向上を通じた、更なる産業競争力強化をもたらすものであり、我が国自動車産業の国際展開のうえからも有益であると考えられる。

自動車整備産業は本来的に当該国国内に特化したサービスを行うものであることから、1600万人を超える人口（外国人を除く）を擁するサウジアラビアの場合、雇用供給の観点からは、産業人材育成施策を自動車整備サービスのみならず、多面的に講じていく必要がある。例えばASEAN諸国においては、関連産業の広さから製造業全体の底上げにつながることから、自動車産業及び電機電子産業を中心として裾野産業の育成に注力しているが、投資・サービス業に特化しているドバイを除けば、アラブ諸国においては増加傾向にある人口を支え得るだけの石油以外の産業育成は途上にあるのが現状である。

３－２　自動車産業分野における人材育成に対する協力のあり方（自動車産業政策団員）

JAMAの資料によると、2004年における製造業全体の総出荷額のうち、自動車製造業の割合は16.1%に達し、また、自動車関連産業の就業人口は全就業人口の7.7%を占めるなど、我が国の自動車産業が我が国経済に与える影響は極めて大きく、我が国の経済を左右する存在であるといっても過言ではない。しかしながら、国内市場の成熟化に伴ない1998年以降、我が国における国内販売台数は横ばいの状況が続いており、このような状況下、我が国の自動車産業は、更なる成長のため、高い品質等を武器に積極的に海外展開を行っている。当初、海外進出の手段として、1980年代以前は、輸出

を中心に対応してきたが、1980年代の日米貿易摩擦、85年のプラザ合意を契機に、輸出のみならず、北米を皮切りに海外生産比率を急激に高め、今やアジアも含め、2005年時点で国内生産と匹敵する海外生産を行うまでに至っている。

上記のような変遷を経て、今や我が国の自動車産業は世界各国で高い評価を受けるに至っているが、今後も継続的に成長していくためには、北米・欧州など、これまでの主要市場のほかに、新たな世紀を迎え、成長著しいエマージングマーケットへの進出が不可欠であり、今後もこれらマーケットの重要性は益々高まっていくものと思われる。成長著しいエマージングマーケットのなかでも、その地理的・経済的・歴史的背景等から、アジアが最も注目されやすい状況にあり、事実、我が国の自動車メーカー各社による現地生産も進んでいるが、他方、自動車輸出の仕向地先として、サウジアラビアを含む中近東地域は、北米、欧州に次ぐ仕向地であり、アジア向け輸出を凌駕していることはあまり知られていない事実である［中近東への輸出台数は年間52万台弱、我が国から全世界向け輸出総数の10.3%を占める〔JAMA資料（2005年）から〕］。

一方、これらエマージングマーケットに対する懸念材料として、貿易や投資に関連する障壁や特殊な市場環境、なかでも各国政府の不透明な許認可等手続きが指摘されており、これら懸念を払拭するために、我が国政府は我が国の自動車業界を含む各種業界から、係る貿易相手国との間のビジネス環境に係る諸問題を解決するよう期待されており、その責務は重大である。

とりわけ、2005年から湾岸協力理事会（GCC）諸国と我が国との自由貿易協定（FTA）交渉がスタートし、特にサウジアラビアとの貿易関係において、関税等を中心とするマーケットアクセスの自由化が期待されるなか、我が国政府として、関税削減以外の分野でのビジネス環境整備がなされなければ、せっかくの関税削減・撤廃効果も無に帰してしまう可能性も考えられる。このような状況下、元来、ODA事業としてスタートしたものの、サウジアラビアにおける我が国の自動車ビジネス環境の改善にも大きく資する本件プロジェクトは、サウジアラビア政府のサウダイゼーション政策ともマッチしていることもあり、まさに両国の官民ともにそれぞれ、恩恵を受けるような多様な成果を産み出していることは、自動車産業政策の観点からも最大限の評価に値するものであると考える。今般のSJAHI運営指導調査においても、日本・サウジアラビア双方の官民代表機関が本プロジェクトの成果を高く評価していることがその証左である。今後、サウジアラビアの経済発展に伴いODA対象国から「卒業」することになるが、このような成功を収めているプロジェクトに対し、今後とも引き続き我が国政府が何らかの形で関与していくことが必要ではないかと考える。この点において、今後、自動車産業戦略上、とりわけ、我が国の自動車産業の国際競争力向上の観点からも併せて、本件プロジェクトを検証し、的確に位置づけていく作業が必要である。

３－３　プロジェクト期間終了後の我が国の協力のあり方（技術協力行政、自動車産業政策団員）

本件プロジェクトは、サウジアラビア国内におけるサウダイゼーション対応のための産業活動支援と位置づけられることから、日本側政府によるODA投入が長期的には見込めないなか、民間ベースの産業活動の一環として、自立的な運営体制を整備していくことが望まれる。

一方で、本プロジェクトは、サウジアラビア国内において官民連携による産業人材育成施策として高い評価を得ていること、自動車産業戦略上も有益なものとして我が国産業界側の評価も高いことから、本件プロジェクトについて我が国として一定の関与を継続することには意義があると考えられる。具体的には、官民協力による人材育成機関育成の先行的な知見の蓄積を生かし、サウジアラビアにおける自動車整備産業のみならず、広く技術協力政策上の波及効果が期待できること、我が国自動車産

業が国際展開を行っていくうえでの貿易投資環境整備を行っていくことが、我が国自動車産業振興政策に合致する場合、我が国としても一定の関与が正当化されるものと考えられる。

技術協力政策の観点からは、今般のプロジェクトが成功裏に立ち上がったことにより、日系自動車整備産業のみならず、外資系自動車整備産業に加えてプラスチック産業等他産業への展開も期待されている。サウジアラビアにおける産業人材育成スキームとして先鞭をつけたSJAHIプロジェクトの成果を、これらの他産業への展開に活用することができれば、日本・サウジアラビア間の更なる協力関係構築につながるとともに、人材育成機関設立や運営組織構築ノウハウを蓄積することにより、他国における我が国技術協力の展開にも貢献することが期待できる。したがって、今後の他分野における産業人材育成機関育成を行ううえでの、支援拠点として、我が国が引き続き本プロジェクトの成果の取りまとめ等を目的として、本プロジェクトに関与していくことは有意義と考えられる。

次に、自動車産業政策の観点からは、我が国自動車産業の輸出環境整備や、産業競争力強化を目的として、以下のアプローチが考えられる。

（1）サウジアラビアでは、サウダイゼーション政策によって、自動車ディーラー等、事業所ごとに40%のサウジアラビア人を雇用するよう義務づけられており、また、消費者と直接、接するサービスやセールスを担当する窓口の社員はすべてサウジアラビア人を雇用するようにとの規制もある。したがって、係る規制を達成するために必要なサウジアラビア人の人材が確保できなければ事業停止につながるような問題が生じる可能性もある。係る状況下、サウダイゼーション政策に基づき、GMなど他国の自動車メーカーもSJAHIを見習った研修所の開設を始めざるを得ない状況に至っている。我が国の自動車メーカー各社が、サウジアラビア市場における他国の自動車メーカーとの競争上、SJAHIに基づく研修事業を先行させた強みを生かし、今後とも良質のサウジアラビア人材を確保することが不可欠である。換言すれば、SJAHIが今後、一層、発展することによって、得られる良質の人材（学生）の確保は、サウジアラビアにおける我が国の自動車産業ビジネスにとって、競争力強化につながるものと考える。また、SJAHIの卒業生がインストラクターとなり、今後、GCCほか、隣国の整備士を育成することも期待され、実現すれば、サウジアラビアのみならず、GCC諸国における我が国自動車産業の競争力強化に資する。

（2）自動車整備はユーザーに一番近いところにあり、ユーザーの満足度は整備サービスの質に左右されるものと考える。したがって、車両自体の品質ももちろん重要だが、整備のクオリティーが自動車メーカー各社のブランドバリュー向上に大きくつながり、上質な整備士を育成するための仕組みの提供は不可欠である。係る観点から、本件プロジェクトは、サウジアラビアにおける我が国の自動車産業の競争力強化に寄与するものである。

今後、我が国自動車産業振興の観点からは、本件プロジェクトによって、自動車メーカー各社が受容可能以上の事業リスクについては、我が国政府としてもリスクマネー供給の観点から、支援していくことも検討の余地がある。その根拠として、我が国の自動車産業が、我が国の経済に与える影響は極めて大きいことから、本件プロジェクトに対する支援は、我が国の国益を増大させることに寄与することが期待されることがあげられる。ただし、わが国としての関与を検討するに足る規模の自動車産業を、サウジアラビアにおいて、継続的に展開しており、サウジアラビア政府による産業人材育成政策等、サウジアラビアにおける産業人材育成環境が大きく変更されないことが前提となる。我が国政府として、係る成果を然るべき政策評価にリンクさせていくことも最低限必要である。

なお、今回の運営指導調査において、サウジアラビア側から日本側からの協力を一層強化して

ほしいとの要望を受けた。フェーズⅡ開始時において、JICAからの投入は専門家派遣に限定することで合意されていることから、可能な対応は限定されるものと考えられるが、関係機関で更なる対応可能性を検討していく場合には、究極的には本件プロジェクトが自立的な運営体制を備えることができるよう、これまで協力体制を構築してきたことから、その方針と整合的な対応を講じていくことが重要と考えられる。

３－４　人材育成分野に対する技術的提言（人材育成団員）

（１）サウジアラビア人インストラクターの育成

SJAHI内での人材育成は、SJAHIの今後のサウダイゼーションをめざした運営を推進するにあたり絶対に必要な条件といえる。特にローカルであるサウジアラビア人のインストラクターを育成することはSJAHIの今後の安定的な運営にかかせない最重要項目である。

SJAHI開校時に雇用した10名のサウジアラビア人インストラクターの多くは既に退職し、現在２名が残るのみである。SJAHIの人事制度により外国人インストラクターとの垣根をなくした人事制度を導入したものの、サウジアラビア人と外国人の実務経験差異など容易には埋められない部分もあり、また昨今の好景気によりスキルをもつサウジアラビア人の引き抜きも影響して、多くが退職するという事態になっている。

上記状況下、今後の安定的なインストラクター供給策として、SJAHIにロイヤリティの高いSJAHI卒のサウジアラビア人インストラクターをどう育成・供給していくかが課題である。

現在既にSJAHI卒のインストラクターが現場での活躍を始めているが、依然　経験が浅く、高いレベルの要職にはない。この点では整備士という職種に高い経験値が必要という事実に鑑みると、以下の項目を考慮したうえで、中長期的な視野に立ったサウジアラビア人インストラクター育成のあり方を検討することが求められている。

１）モチベーション強化

（ア）中長期での人材開発計画の明示により、SJAHI内でのキャリアアップ計画を示す。

（イ）インストラクター候補生による日本での研修を有効活用し、モチベーションアップにつなげる。

２）経験値の拡大・維持

（ア）スキル維持のため、JADIK各社での定期的な現場研修の機会を付与する。

（イ）SJAHI卒で現在販売店ワークショップにて働いている優秀な人材をインストラクターとして採用する。

（２）外国人インストラクターの育成

サウジアラビア人インストラクターの育成が中長期的なものとならざるを得ない状況のなかで、現在活動している外国人インストラクターの育成・モチベーション維持は重要である。

特に日進月歩で進化している自動車技術のなかで、スキルを維持・発展する機会を与え技術的な面での育成をサポートしていくことが必要である。そのためJADIKや日本自動車メーカー各社と連携した定期的な現場研修やバーレーン・ドバイ等においての最新自動車技術習得などが必要検討項目といえる。

３－５　自動車産業界による貢献の観点に基づくSJAHIへの提言（自動車産業界との連携団員）

これまで日本の自動車産業界としては、SJAHI校舎建設費用の半額拠出、並びに、長期及び短期専門家の推薦、カウンターパート研修の受入等を行ってきた。

2006年9月には第3期生が卒業し、これまでに輩出された約600人のサウジ人自動車整備技術者は、JADIK各社より及第点を与えられており、また、本事業は官民合同プロジェクトの成功例として、日本・サウジアラビア両国政府関係者からも高く評価されているものである。今回調査団はJADIKメンバー3社の整備部門を訪問し、その責任者やSJAHIを卒業した技術者と面談を行ったが、いずれの社でもSJAHI卒業生に対する評価は高く、また卒業生自身各仕事場において、重要な役割を担うとともに積極的に仕事に取り組んでいる姿に接することができた。

こうした成果が今後とも引き継がれていくためには、引き続き質の高い卒業生を輩出させていくことが肝要である。SJAHIでのカリキュラムは、そうした卒業生を輩出する内容となっているが、一方で自動車の技術は日進月歩で進んでおり、整備を行う際の必要なノウハウがタイムリーに伝えられることが必要と思われる。日本の自動車産業界との連携はその点に期待されているものと理解している。

SJAHIはサウジアラビア国内でも知名度が高く、常に注目を浴びている教育機関であるが、単に機関設置に対する評価から、個々のSJAHI卒業生に対する評価がJADIKメンバーといった関係者にとどまることなく、サウジアラビアの国内で広まることにより、新設が行われた、ないしこれから行われるであろう大学・専門学校の卒業生との差別化を図ることができるとともに、サウダイゼーションというサウジアラビアの国家政策にとってもJADIKのみならずサウジアラビアにとっても更に重要な役割を担うことになるものと思われる。

また、日本流の教育手法を取り入れたSJAHI独自の取り組みは、卒業生の就職先であるJADIK各社や他の教育機関等でも取り入れられる可能性があり、副次的な効果も期待できるものと思料される。

現在、フェーズⅡ支援期間では、残された課題である「学校運営」「試験評価制度」の両分野の専門家を派遣しており、フェーズⅡ支援期間終了後のSJAHI自立発展化に向けた礎を築いているところである。

その間、SJAHIは、2006年3月の本プロジェクト（フェーズⅠ）終了時評価調査団が提言した以下項目について確実にフォローするとともに、SJAHIが（JADIK会員企業と相談のうえで）独自色を打ち出せる将来ビジョン（中長期計画）を自ら策定するよう提言する。

（１）学校の運営・経営システムの改善

　ア．一般的な運営・経営システムの改善

　イ．インストラクターの能力開発システムの改善

（２）試験・評価システムの改善並びに教育内容の改善のための試験結果の適切なフィードバックシステムの確立

（３）機材の更新計画

今回、特にインストラクターの能力開発については、SJAHI側より具体的な提案が行われたところであり、技術情報のアップデートという日本の自動車業界に対する期待及び業界からの貢献に鑑み、検討を進めてく必要性を感じたところである。